



## Communication et organisation

2 | 1992

Structure et communication

---

« Responsables de communication, qui êtes-vous ?  
»

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1602>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1602

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1992

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

« « Responsables de communication, qui êtes-vous ? » », *Communication et organisation* [En ligne],  
2 | 1992, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1602> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1602

---

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# « Responsables de communication, qui êtes-vous ? »

---

## NOTE DE L'AUTEUR

L'Union des annonceurs, unique organisation représentative des annonceurs, regroupe plusieurs centaines d'entreprises, de collectivités et d'organismes, dont les dépenses de communication représentent les trois quart de celles qui sont réalisées chaque année en France.

L'UDA assure la défense des intérêts des annonceurs, tout en remplissant auprès d'eux une mission d'information, de formation, de réflexion et de conseil. La deuxième édition de l'enquête « Responsables de communication, qui êtes-vous ? – tout comme l'enquête initiale de 1988 – a été réalisée à l'initiative de la commission de travail Image et communication, qui traite, au sein de l'UDA, des questions de communication « corporate ».

Cette commission, constituée d'une trentaine de membres appartenant à des entreprises adhérentes de l'UDA, est présidée par Philippe ROUGE, responsable des relations extérieures de Procter & Gamble, et animée par Dominique Candellier, secrétaire générale de l'UDA, qui est l'auteur de cette synthèse.

- 1 L'U.D.A. avait été la première, en 1988, à s'interroger sur ce thème. Les résultats de cette première enquête avaient été rendus publics lors du premier Top-Com.
- 2 L'U.D.A. n'a, depuis, cessé de poursuivre ses investigations du côté de la communication des entreprises, et il lui a paru essentiel non seulement de faire le point sur la fonction de communication dans les entreprises et sur le rôle qu'y tiennent les responsables de communication, mais encore de mesurer le chemin parcouru en quatre arts.
- 3 Seule la reconduction d'un même questionnaire – réactualisé par la commission Image et communication de l'U.D.A., pour tenir compte des changements les plus marquants de ces quatre années – auprès d'un même échantillon, permet d'une part d'envisager l'avenir de la communication d'entreprise à la lumière des évolutions constatées, d'autre part de dresser un portrait-robot des responsables et directeurs de communication.

- 4 C'est cette mission que nous nous sommes donnée en réalisant la deuxième édition de cette étude.

## Méthode

- 5 Expédition des questionnaires en mai 1992 aux responsables de la communication des 1 500 premières entreprises françaises ou installées en France.
- 6 Retour de 291 questionnaires auto-administrés. Dépouillement et tris par la société Echo Marketing. La base retenue est donc 291 (= 100 %).

## Synthèse

- 7 Par comparaison avec la précédente édition, la nouvelle étude de l'U.D.A. « Responsables de la communication, qui êtes-vous ? » présente l'énorme intérêt de mesurer les effets de la crise, à la fois sur la fonction « communication » chez les annonceurs et sur le rôle des directeurs de la communication.
- 8 Or les réponses de 291 directeurs et responsables de communication – représentatifs de la grande diversité des entreprises – montrent que les effets de la crise sont beaucoup plus profonds qu'on ne l'avait pensé.
- 9 a) La crise a frappé de plein fouet les départements communication des entreprises. Alors que le développement des actions de communication des annonceurs aurait dû entraîner une augmentation des personnels, la morosité économique récente a conduit à une stabilisation des effectifs. On assiste donc ainsi à un important accroissement de productivité des hommes et femmes de communication.
- 10 b). D'autre part, la réduction tendancielle des budgets qui accompagne le tassement des effectifs explique et confirme les difficultés que rencontrent les partenaires des annonceurs (agences, supports, prestataires divers).
- 11 Or, dès lors que le volume des actions de communication – tel qu'on peut le ressentir globalement – n'a guère diminué, les annonceurs ont été conduits à gérer leurs budgets avec une plus grande rigueur, la encore dans le sens d'une meilleure productivité.
- 12 c) La féminisation et le rajeunissement des responsables de communication s'accompagnent d'un net renforcement des structures, qui pallie l'impossibilité d'augmenter les moyens humains ou financiers alloués à la communication.
- 13 d) Le responsable de la communication a beau être aujourd'hui impliqué directement et largement dès que son entreprise s'exprime, il se décrit pourtant plus comme un coordinateur que comme un stratège.
- 14 e) Le grand vainqueur de la tourmente est bien le hors-médias, tandis qu'on assiste au déclin des études, de la sous-traitance extérieure en général et des conseils en communication en particulier.
- 15 f) Les évolutions annoncées et les prévisions des responsables permettent d'imaginer la communication d'entreprise de demain : à la fois grande ouverte sur l'international et recentrée sur ses ressources propres, plus rigoureuse et plus pragmatique, afin d'être plus efficace.

- 16 Le Far West a été conquis, il est en passe d'être défriché ; il convient de le mettre en culture.

## Les départements communication

- 17 Les annonceurs ont maintenant institutionnalisé leur département communication : en 1988, 20 % d'entre eux avaient moins de 2 ans ; en 1992, ils ne sont plus que 13 %. En revanche, près d'1 entreprise sur 2 (48 %) est dotée d'un département communication depuis 6 ans et plus.
- 18 Mais si la fonction est reconnue elle a été remise en cause par la crise. Ainsi note-t-on, du côté des effectifs, une remarquable stabilité : 62 % des départements communication emploient de 1 à 5 personnes (64 % en 1988). Une stabilité qui confine à la stagnation, voire à la régression, lorsqu'il s'agit des budgets : en 1988, 54 % se situaient en deçà de 10 millions de F, et 46 % au-delà ; en 1992 la répartition fait apparaître 65 % des annonceurs en dessous de ce même chiffre, pour 35 % au-dessus. Les budgets supérieurs à 50 millions (10 % en 1988) ne sont plus que 8 %.

## La communication de l'entreprise

- 19 S'il n'y a toujours guère plus de l'entreprise sur 2 à avoir une stratégie de communication systématique, elles sont plus nombreuses (64 % contre 53 %) à la faire reposer sur un plan précis, discuté préalablement et approuvé annuellement.
- 20 Ce plan est d'autant plus important qu'un annonceur pratique en moyenne 8 modes de communication : avant tout la communication interne (83 % des entreprises), puis la communication produits (81 %), les relations publiques (80 %), l'institutionnel (76 %), la communication graphique (74 %), et événementielle (73 %). En revanche, communication de crise (27 %) et lobbying (25 %) sont encore peu utilisés.
- 21 Les publics habituellement visés sont principalement les journalistes (90 %), loin devant les étudiants (46 %) et les pouvoirs publics (42 %) ; les organisations de consommateurs sont en revanche négligées (22 %).
- 22 On assiste également à une très nette régression de la sous-traitance « classique » en matière de communication d'entreprise – en particulier les prestataires de l'édition ou de l'audiovisuel, mais aussi les sociétés d'études, les agences de publicité globale et les conseils en communication –, alors qu'augmente le recours aux centrales d'achat d'espace et à certains spécialistes du hors-média : design, relations publiques, événementiel et marketing direct.

## Le responsable de communication

- 23 On constate une féminisation rapide de la profession : en 1988 1 responsable sur 3 était une femme, en 1992, elles sont déjà près de 1 sur 2. Féminisation, mais aussi rajeunissement : les moins de 35 ans sont passés, en quatre ans, de 20 à 31 %. Ces deux phénomènes sont particulièrement sensibles dans les départements communication qui sont « légers » (en effectifs et en budgets) ou récents.

- 24 Les responsables sont de plus en plus diplômés, le plus souvent de l'Université, et continuent à sortir du même moule : la filière gestion-commercial-économie ; les études spécialisées en communication n'ont en revanche connu aucune progression.
- 25 À l'issue des études, on intègre les services communication dès le début de la vie professionnelle : c'est ainsi que 62 % des responsables ont un cursus « tout communication », contre 46 % en 1988. Leur mobilité – volontaire ou forcée – est plus grande, même si 40 % d'entre eux ont passé l'essentiel de leur carrière dans l'entreprise qui les emploie actuellement.
- 26 Innovation 1992, la question portant sur le salaire : près de 1 responsable sur 2 (46 %) gagne moins de 350 kF par an, un peu plus de 1 sur 4 perçoit de 350 à 500 kF, et seulement 3 % 800 kF et plus.

## La fonction communication

- 27 Quand il définit son rôle, le responsable de communication se décrit comme celui qui « coordonne », « anime », « réalise » et « définit la stratégie », rôle qui venait en tête en 1988. Quant aux qualités qu'il juge indispensables, c'est avant tout la « créativité », la « rigueur », l'adaptabilité », les atouts les moins utiles étant l'empathie », « l'humour » et l'envergure ».
- 28 Le responsable de la communication traite bon nombre de ses dossiers en coordination avec d'autres directeurs, surtout avec le directeur des ressources humaines, le directeur commercial et le directeur du marketing. En revanche, il est, sauf exceptions, rattaché directement au président ou au directeur général. Auprès du chef d'entreprise, il est de plus en plus souvent chargé de définir la stratégie de communication (79 % des cas contre 63 % il y a quatre ans).
- 29 Par rapport à 1988, on remarque que le responsable de communication a vu s'accroître son rôle pour tous les modes de communication pratiqués par l'entreprise. Ses prérogatives – définition, mise en œuvre, budget – sont quasiment exclusives quand il s'agit des Communications audiovisuelles, institutionnelles, événementielles et des relations publiques, son public privilégié étant la presse.
- 30 En matière de communication internationale (l'annonceur sur 2 a une politique européenne, 1 sur 3 mondiale), il a plus un rôle de consultant et de coordinateur que de décideur.

## Bilan et perspectives

- 31 Quand ils font le bilan de ces dernières années, les responsables mettent en avant la reconnaissance et la structuration de leur fonction, mais surtout le développement de la communication interne et du hors-médias, au détriment des médias grand public et de la communication financière.

## Typologie

- 32 L'enquête permet de distinguer quatre grands types de services de communication chez les annonceurs.

- 33 Les « unités » (1 à 2 personnes, 31 % de l'échantillon) représentent le département communication minimum : de création récente, ne bénéficiant que d'un budget réduit, on les rencontre dans les filiales de groupes industriels de moins de 500 salariés. Leur responsable est souvent une femme ; il (ou elle) est jeune, peu diplômé(e), et ne touche qu'un salaire modeste.
- 34 La communication interne absorbe l'essentiel de ses activités, et les conseils en communication sont des sous-traitants privilégiés. Le recours aux médias spécialisés est envisagé pour l'avenir, mais ces « unités » n'entrevoient pas d'évolution majeure, que ce soit dans leur structure ou leurs moyens.
- 35 Les « cellules » (3 à 5 personnes, 31 % de l'échantillon), sont les départements communication types, en ce que leurs traits caractéristiques sont proches de la moyenne. Souvent de création ancienne, mais avec des effectifs légers et un budget moyen, on les rencontre dans les entreprises moyennes, mais dont la communication est souvent internationale. Elles communiquent plutôt sur leurs produits/services, s'appuient sur les journalistes, les médias grand public, délaissant l'interne et le financier.
- 36 Perspectives : continuer à développer une politique de communication économe, pragmatique et rigoureuse.
- 37 Les « équipes » (6 à 15 personnes, 25 % de l'échantillon) s'épanouissent chez les annonceurs de plus de 500 salariés, au CA. de plus de 2 milliards de F. Stratégie établie, budget et salaire confortables, leurs responsables – des hommes mûrs formés à la gestion – sont des adeptes de l'entreprise citoyenne, en ce qu'elle s'adresse plus que d'autres aux collectivités locales, aux associations, à la communauté scientifique et aux étudiants.
- 38 Privilégiant les sous-traitants du visuel – graphique et audiovisuel –, elles favorisent le corporate sans pour autant négliger aucun mode de communication.
- 39 S'appuyant sur des outils de mesure sophistiqués, les « équipes » ont été déterminantes dans la progression du hors-médias, auquel elles resteront fidèles dans l'avenir, tout en lui adjoignant le recours aux médias spécialisés et aux sous-traitants en tout genre.
- 40 Les « directions » (plus de 15 personnes, 13 % de l'échantillon) sont les vétérans en même temps que les leaders du secteur : grosses entreprises, gros budgets, plus de 11 ans d'existence, ce sont les maxi-départements communication. Leur devise pourrait être « Toujours plus » : plus de stratégie, plus de modes de communication pratiqués, plus de rapport avec tous les publics, plus de sous-traitants – sauf en matière d'édition –, plus d'outils de mesure sophistiqués...
- 41 Le responsable est un homme, expérimenté, qui gagne plus de 650 kF, et qui s'est appuyé sur la communication produit, l'international, les études et la communication financière. Pour demain, il mise sur les mêmes atouts, tout en envisageant un renforcement de l'interne, mais toujours plus d'outils de mesure, de médias grand public, et peu de hors-médias.